

How Google Works

私たちの働き方とマネジメント エリック・シュミット

カバは地球上で最もおそろしい動物の一つだ。あなたが思うよりずっと速く、邪魔な敵は潰す（あるいは半分に食いちぎる）力がある。オフィスのカバ（Highest-Paid Person's Opinion、一番エライ人の意見）も、危険な存在だ。意思決定の質と報酬の水準は本質的に無関係だし、経験がモノを言うのは説得力のある主張の裏づけとなる場合だけだ。残念ながら、経験イコール説得力のある主張とされる企業が多い。

HiPPO(hippo) Highest-Paid Person's Opinion（一番の高級取りの意見）の頭文字をとったもの。hippoは英語で「カバ」を指す。

能力主義は意思決定の質を高めるだけでなく、すべての従業員が自分は大切にされ、大きな権限を与えられていると感じられる環境をつくりだす。オフィスのカバがのさばる、恐怖に支配された、陰鬱でどんよりした文化を打ち砕く。最高のモノを生み出す妨げとなる先入観も排除する。

ボブルヘッド BOBBLE HEAD 首振り人形

ボブルヘッド人形は会議室にもたくさんいる。テーブルのまわりにずらりと並び、だいたい同じタイミングで一斉にうなづく。

最適解に到達するには、意見の対立が不可欠だ。オープンな雰囲気の下、出席者が自分の意見や反対意見を述べなければならない。なぜならすべての選択肢を率直に議論しなければ、全員が納得し、結論を支持することはあり得ないからだ。納得していない者はボブルヘッド人形のようにうなづくおきながら、部屋を出たとたん自分の好きなように行動する。だから真のコンセンサスに到達するには、反対意見が必要だ。あなたがリーダーの立場なら、議論の最初に自分の立場を明らかにするのは控えよう。あなたの役割は参加者の地位や職務にかかわらず、全員の意見を引き出すことだ。トップが最初に意見を言ってしまうと、それは難しくなる。

メールの心得

インターネットの世紀のコミュニケーションには、たいていメールが使われる。メールはとにかく有益で有効なツールだが、根っから楽観的で前向きな人にまで不要な不安やいらだちを感じさせることがままある。相手にそんな思いをさせないために、私たちが心がけていることを紹介しよう。

①すぐ返信する——世の中にはメールの返信が即座にあるとアテにできる人と、アテにできない人がいる。前者になるよう努力しよう。私たちが知っているなかでもとびきり優秀で、しかもとびきり忙しい人は、たいていメールへの反応が速い。私たちなどごく一部の相手に限らず、誰に対してもそうなのだ。メールにすばやく返信すると、コミュニケーションの好循環が生まれる。チームや同僚が、重要な議論や意思決定のメンバーにあなたを加えるようになる。また誰に対しても同じようにす

ばやく反応すれば、フラットで能力主義的な企業文化の構築を助長することができる。返信は短くて

いい。私たちがよく使うのは「了解」だ。迅速な返信能力に自信があるなら、返信しない場合はどういう意味か、周囲にはっきり伝えておくこともできる。私たちの場合、それは通常「了解したから、進めてくれ」の意味だ。普通の人返信しないのはもっと悪い意味が込められている。たいていは「忙しすぎて、いつ返信できるか、そもそも返信できるかわからない。返事がほしければ、そのまま待っていてくれ。ついでに、あんたのことは嫌いだ」という意味だ。

②メールでは一言一句が大切に、ムダな長文は要らない——メッセージは簡潔に。問題を説明する場合は、明確に定義する。このルールをきちんと守ろうとすると、時間がかかる。下書きを書いたら読み返し、不要な言葉をすべて消していこう。エルモア・レナードは作家として成功した秘訣を聞かれ、こう答えた。「読者が読み飛ばしそうな部分を削る」。たいていのメールには、読み飛ばせるような部分が山ほどある。

③メールの受信トレイは常にきれいにしておこう——受信トレイを眺めながら、どのメールから返信しようか悩んでいたりしないか。すでに読んだメールを読み返すのに、時間を使っていないか。どのメールから返事をしようか、考えるのは完全な時間のムダだ。すでに読んだ（とはいえ返信しなかった）メールを読み返すのも同じだ。

メールを開封した場合、いくつかの選択肢がある。十分読んだうえで、読む必要がないものと判断する、読んだうえですぐに反応する、読んだうえであとで反応する、あとで読む（読む価値はあるが、緊急性が低く、いま読むには長すぎる）、である。どの選択肢をとるか、即座に決めよう。それもなるべく最初の二つを選ぶよう心がけたい。使い古された略語だが「OHIO (Only Hold It Once、対処するのは一度だけ)」を覚えておこう。メッセージを読み、何をすべきかわかったら、すぐに行動に移そう。そうしないと、必ずあとで読み返すことになり、それはまったくの時間のムダだ。

これをきちんとやっておくと、受信トレイはほぼ、熟慮する必要のある複雑な問題だけが並ぶ「やることリスト」になる。このタイプのメールには「対処する」というラベルをつけるか、Gメールならスターをつけておくといい。ほかにはあとで読めばいい数本のメールが残っているだけになる。

メールの量に圧倒されて、受信トレイから機械的に「対処する」フォルダに移すようなことにならないように、対処すべきメールは“その日のうちに”処理しよう。一日の締めくくりの作業にうってつけだ。毎日、受信トレイのアイテム数をゼロにするのが理想だが、五つ以下なら問題ない。それより多いと、あとで優先順位を決めるのにムダな時間を取られることになる。

④メールの扱いは「LIFO（後入れ先出し）」で——古い案件は、すでに他の人が処理してくれている場合もある。

LIFO (Last In, First Out)

⑤自分が「ルータ」であるのを忘れずに——有益な情報を含むメッセージを受け取ったら、それを有益と感じる人が他にもいないか考えてみよう。一日の終わりには、その日受け取ったメールを頭のなかで振り返り、こう自問しよう。「誰かに転送すべきだったのに、転送しなかったメールはないか？」

⑥「BCC」を使うときには、その理由を自問してみよう——たいてい何か隠し事をするためだろう。それは非生産的で、透明性の高い企業文化を蝕むリスクがある。そんなときは対象者を「CC」に入れるか、送信者に含めないほうがいい。

唯一「BCC」を使う意味があるのは、誰かをメールのスレッドから外すときだ。長いやりとりが続くスレッドで「全員に返信」機能を使うときには、すでに参加する必要のなくなったメンバーをBCCに移し、その事実を本文に明記しよう。相手も不要なメールを受け取らずに済むようになり、

ほっとするだろう。

⑦メールで相手を叱り飛ばさない——誰かを叱責する必要があるなら、直接会ってそうすべきだ。メールを介すと小言を言うのが、ものすごく楽になるので自戒したい。

⑧仕事の依頼をフォローアップしやすくする——誰かに何らかの行動を求めるメッセージを送る場合は、件名に「フォローアップ」と書いて、自分宛にも送っておこう。そうすると、進捗していない案件をフォローしやすくなる。最初のメールの冒頭に「これ、終わった？」という新しいメッセージを加えて、再送すればいい。

⑨あとで検索しやすいように工夫する——あとで読み返すかもしれないメールを受け取ったら、件名に内容を説明するキーワードをつけて自分に転送しておこう。未来の自分はどうやってこのメールを検索するだろう、と考えてみるのだ。あとで検索するときには、きっと同じ検索語を使うだろう。

これはメールだけでなく、重要な書類の整理にも役立つテクニックだ。ジョナサンは家族のパスポート、免許証、健康保険証などをスキャンして、キーワードを件名に入れて自分に送るようにしている。万が「旅先でこうした書類をなくしてしまっても、ネットに接続できれば簡単にコピーが手に入る。